



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y la satisfacción laboral de los  
docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Magíster en Administración de la Educación**

**AUTORAS:**

**Br. Jessica Huamán Delgado**

**Br. Ivette Katherine Huamán Delgado**

**ASESOR:**

**Mgtr. José Quispe Atúncar**

**SECCIÓN**

**Educación e idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión del talento humano**

**PERÚ - 2017**

**Jurado evaluador**

---

Dra. Miriam Napaico Arteaga  
Presidenta

---

Dr. Luis Nuñez Lira  
Secretario

---

Dr. José Quispe Atúncar  
Vocal

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestros padres: Carmen y Luis por ser nuestra eterna compañía y fuente de inspiración para superarnos cada día más.

### **Agradecimiento**

Agradecemos a todos nuestros docentes de la maestría de administración en la educación de la Universidad César Vallejo quienes han sido un soporte importante en nuestra formación profesional y por el apoyo brindado en la realización de nuestro trabajo de investigación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Ivette Katherine Huamán Delgado y Jessica Huamán Delgado, estudiantes del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificadas con DNI N° 40533811/40908841, con la tesis titulada “Clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha: .....

Firma: .....

---

Ivette Katherine Huamán Delgado  
DNI N° 40533811

---

Jessica Huamán Delgado  
DNI. N° 40908841

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Presentamos la tesis titulada “Clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011”, con la finalidad de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Administración de la Educación.

El documento consta de I, II, III, IV capítulos: El primero, referido al problema de investigación; el segundo, al marco teórico de ambas variables; el tercero, al marco metodológico y el cuarto, a los resultados de la investigación. La presente investigación significa para nosotros un valioso aporte teórico a partir del cual se podrá replicar el problema en diversos contextos y permitirá elaborar programas de intervención que reviertan la problemática del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral.

Las autoras.

**Lista de contenido**

Hoja de jurado evaluador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación teórica	20
1.3 Justificación	37
1.4 Problema	40
1.5 Hipótesis	44
1.6 Objetivos	45
II. Marco metodológico	47
2.1. Variables	48
2.2. Operacionalización de variables	49
2.3. Metodología	50
2.3.1 Tipo de estudio	50
2.3.2 Diseño	51

2.4	Población y muestra	52
2.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
2.6	Métodos de análisis de datos	58
III.	Resultados	59
IV.	Discusión	68
V.	Conclusiones	73
VI.	Recomendaciones	76
VII.	Referencias bibliográficas	79
	Anexos	87
Anexo A	Matriz de consistencia	88
Anexo B	Instrumentos de recolección de datos	91
Anexo C	Validación de instrumentos	95
Anexo D	Base de datos	98



**Lista de tablas**

Tabla 1	Matriz de operacionalización de variable clima organizacional	49
Tabla 2	Matriz de operacionalización de variable satisfacción laboral	50
Tabla 3	Población de docentes	52
Tabla 4	Muestra de docentes	52
Tabla 5	Resultados por juicio de expertos.	57
Tabla 6	Alfa de Cronbach para las variables de estudio	57
Tabla 7	Distribución porcentual del clima organizacional	60
Tabla 8	Distribución porcentual de satisfacción laboral	61
Tabla 10	Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral	62
Tabla 11	Correlación entre comunicación y satisfacción laboral	63
Tabla 12	Correlación entre la confianza y satisfacción laboral	64
Tabla 13	Correlación entre la motivación y satisfacción laboral	65
Tabla 14	Correlación entre la participación y satisfacción laboral	66
Tabla 15	Correlación entre el liderazgo y satisfacción laboral	67

## **Lista de figuras**

Figura 1	Distribución porcentual de clima organizacional	60
Figura 2	Distribución porcentual de satisfacción laboral	61

## Resumen

El presente trabajo describió los aspectos generales del clima organizacional y la satisfacción laboral planteados en la interrogante ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario, Oyón 2011? y como estos se han aplicado en determinar la relación que existe entre las el clima organizacional y la satisfacción laboral. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

La investigación se elaboró bajo los procedimientos metodológicos del enfoque cuantitativo, a la estructura del diseño de investigación no experimental, de nivel descriptivo correlacional transversal, la población de estudio en la investigación estuvo conformada por 51 docentes. Como instrumento de diagnóstico fue utilizado el cuestionario para establecer la relación entre las variables. Los datos obtenidos del instrumento aplicado fueron procesados mediante un software estadístico denominado SPSS versión 21.

En relación con los resultados podemos mencionar que sometidos los resultados de las encuestas a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, hallándose un valor de 0.706 considerada una correlación moderada y con un valor  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), por lo que podemos afirmar que se aceptó la hipótesis general.

Palabras Claves: Clima organizacional, Satisfacción Laboral, Docentes.

### **Abstract**

This paper described the general aspects of organizational climate (perception of the environment in which one works) and job satisfaction raised in the question What is the relationship between organizational climate and job satisfaction of teachers level secondary Oyón 2011? and how they have been applied to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction. The aim of the research was to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction

The research was developed under the methodological procedures of quantitative approach to the design structure of non-experimental research, cross-correlational descriptive level, the study population research consisted of 51 teachers As a diagnostic tool was used the questionnaire to establish the relationship between the variables. Data from the instrument applied were processed using a statistical software called SPSS version 21 where the variables organizational climate and job satisfaction.

Regarding the research results we mention that submitted the results of the surveys to the statistical test of Spearman's Rho, it is appreciated that there exists significant relationship between organizational climate and job satisfaction, being a value of 0.706 considered a moderate correlation with  $p = 0.000$  at a significance level of 0.05 (bilateral) value, so we can say that the general hypothesis was accepted.

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, teachers.

## **I. Introducción**

Los buenos resultados de una institución educativa dependen fundamentalmente del director. El director es quien debe influir y motivar la capacidad de cada docente, por ejemplo, dominio de las matemáticas, de la habilidad lectora, etc., además del medio escolar, para lograr resultados destacados. Avanzar en la línea de calidad requiere de cambios internos y externos de trabajo en equipo y de una buena organización. Es por ello que la calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo.

Un buen líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa. Casi siempre al escuchar que una institución educativa está completamente decaída, que no presenta una buena calidad de educación, y que existen problemas entre los miembros de la organización, nos hace pensar que el clima organizacional es negativo y por lo tanto la satisfacción laboral será casi nula.

## **1.1. Antecedentes de la investigación.**

### **1.1.1. Internacionales**

Rodríguez (2008), en su trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena, requisito para optar el doctorado en la Universidad de Talca, Chile”, tuvo como objetivo general determinar si existe una relación significativa entre las variables y si el clima organizacional o la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño y sus dimensiones específicas. El estudio fue transversal correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (focus group confirmatorio), en una muestra de 96 trabajadores del servicio agrícola ganadero de la Región del Maule. Su

conclusión final fue que existe una relación significativa entre las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el Comportamiento Funcionario y las Condiciones Personales, y sólo la satisfacción predice significativamente el Rendimiento y productividad.

Tejada (2008) en su tesis titulada “Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano – República Dominicana”, tesis para optar el grado de magister en educación en la Universidad Adventista de República Dominicana, tuvo como objetivo general determinar algunos factores intrínsecos y extrínsecos como predictores de la satisfacción laboral, y las diferencias significativas según algunas características demográficas, en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano, su método de regresión lineal múltiple, con la aplicación del instrumento elaborado por Salazar (2000). Para el análisis estadístico se utilizaron la prueba t de Student y el ANOVA para observar las diferencias entre los factores demográficos y la satisfacción laboral; finalmente concluyo que los docentes de la población en estudio manifestaron una satisfacción laboral favorable y estar satisfechos con el desarrollo de su vocación en su labor, con sus compañeros de trabajo y con el apoyo de sus superiores. A los docentes investigados les resultó importante el lugar de trabajo y los ser reconocidos por su desempeño

Ramírez (2008) en su investigación titulada “Propuesta de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional en la Oficina de Titulación de la UPIICSA – México”, tesis para optar el grado de magister en ciencias de la educación en la

Universidad de Guadalajara, tuvo como objetivo general definir de manera clara el concepto de clima organizacional con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización; tipo de investigación descriptivo - cuantitativo; llegando a la conclusión de que el personal de la oficina de Titulación tiene un buen Clima Laboral, ya que sí existe una armonía entre trabajo en equipo y comunicación, comparten valores y sobre todo, saben lo importante que es su trabajo dentro de los procedimientos de la oficina de Titulación. Ellos se sienten identificados con la institución. Están enterados de cómo desempeñar su labor. Lo que notablemente no permite que la oficina de Titulación tenga un nivel excelente de servicio, es el retraso que le ocasionan las áreas de apoyo, razón por la cual, sería factible realizar un estudio en mencionadas áreas con el fin de detectar las áreas de oportunidad.

Pereda (2011) realizó una investigación titulada “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios; Universidad Pontificia Comillas en España”, tesis para optar el grado de Doctor en Relaciones Humanas en la Universidad Pontificia Comillas – España, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral de docentes universitarios. La muestra utilizada en este estudio estuvo compuesta por docentes y/o investigadores pertenecientes a 59 departamentos de universidades, 30 privadas y 29 públicas, 23 españolas y 36 chilenas. El análisis de las variables de los constructos estudiados lleva a la elección del cuestionario de Dorman como el indicador más relevante del clima organizacional y a la elaboración de veintiún ítems para evaluar la satisfacción laboral. Resultados: Las conclusiones de la investigación determinan que en la muestra de universidades privadas se observa una relación significativa y positiva entre la edad y la antigüedad de los profesores con el interés por la investigación y el estudio



Asimismo, la antigüedad se relaciona en forma negativa con el interés por el aprendizaje del estudiante. Los profesores que perciben mayor afiliación y mayor consenso en la misión, se sienten más satisfechos laboralmente con el trabajo en sí mismo, con la universidad y con su departamento. Los profesores que perciben una mayor libertad de cátedra se sienten más satisfechos con el trabajo en sí mismo. Los docentes que se sienten más satisfechos con el departamento y con la universidad tienen un mayor interés por el aprendizaje del estudiante. En la mayoría de los casos los docentes que perciben un clima de mayor libertad de cátedra, mayor interés por la investigación y el estudio y mayor afiliación, también se sienten más capaces de realizar su tarea.

### **1.1.2. Nacionales.**

Peña (2009) realizó una investigación titulada “Grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional en la Universidad San Pedro – Chimbote”, para optar el grado de magister en la Universidad San Pedro – de Chimbote – Perú, tuvo como objetivo general determinar el grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos dentro del clima organizacional del personal; a fin de encontrar mecanismos que nos ayuden a mejorar el desempeño de estos en cada una de sus labores; de tipo descriptivo y método cuantitativo tuvo una muestra de 161 trabajadores, concluyó que hay dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado muestra conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo como los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma; tal es así que en un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo

atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades.

Armas (2010); en su investigación titulada “Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la universidad nacional “César Vallejo”, provincia de Trujillo, Diciembre 2010”; para optar el grado de magister en Administración de la educación en la Universidad César Vallejo – Lima, tuvo como objetivo general determinar cuáles son los factores latentes que se encuentran asociados al clima organizacional y las clases del personal que labora en la editorial Vallejana de la universidad César Vallejo, provincia de Trujillo, diciembre 2010, tipo de estudio descriptivo correlacional; la población en el estudio estuvo constituida por el personal que labora en la editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo de la Provincia de Trujillo, concluyó que se han obtenido dos factores fundamentales que sintetizan las características del Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Diciembre 2010: Factor de dimensión tecnológica y del Entorno, resume las características del clima organizacional del Personal que labora en la editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Diciembre 2010 en los aspectos de condiciones del ambiente de trabajo, material y equipo; y Factor de Dimensión Humana, resume las características del Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, Provincia de Trujillo, Diciembre 2010 en los aspectos de actitud personal y relaciones interpersonales.

Silva (2009) en su trabajo de investigación titulado “Medición del Clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de Medicina UNAP – 2009”; es un estudio descriptivo pretende definir y evaluar la satisfacción laboral tanto en el personal administrativo como docente de la Facultad de Medicina de la UNAP, para optar el grado de magister en la Universidad Nacional Andes del Perú, diferenciando su condición laboral en trabajadores nombrados y contratados. En una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). Se utilizó una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada. Como instrumento para recolectar datos, se utilizó una Ficha de Encuesta; la conclusión final fue que la satisfacción laboral y el clima organizacional grato constituyen factores importantes en el desempeño laboral, en la preservación de los logros institucionales y en la salud pública mental del personal tanto administrativo como docente de las universidades.

Moloch (2010) en su trabajo de investigación titulado “Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 – Lima Sur”, para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú; tuvo como objetivo general explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes Del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Finalmente concluyó que El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un

43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza, asimismo el clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

## **1.2. Fundamento teórico**

### **Variable 1: Clima organizacional**

#### **Definiciones de clima organizacional:**

De acuerdo a lo que expresó Brunet (2008) el clima organizacional es “la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo”. (p. 41)

De lo expresado por el autor, se determinó que el clima organizacional suele referirse a la percepción personal que presenta cada ambiente de trabajo, el cual determinará si es agradable o desagradable la ejecución de la labor que se desempeña, teniendo como resultado la satisfacción laboral.

Asimismo Snow (2012) definió que el clima organizacional:

Es la percepción de cómo se sienten los trabajadores en el ambiente en el cual les toca laborar, es decir, es la atmósfera del centro de trabajo que incluye el cumplimiento de normas y reglas, valores y expectativas así como procedimientos que influyen en los modelos de conducta. (p. 57)

En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda que presenta la organización. En este mismo orden de ideas es importante también señalar que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe el lugar en el que trabaja, su rendimiento, su productividad y su satisfacción en la labor que se encuentra desempeñando.

Otra definición importante es que la que mencionó Dormethy (2012), el clima organizacional se refiere a “las propiedades o características del ambiente laboral, el cual perciben los empleados como indicadores de un clima bueno o malo”. (p. 26)

Por lo tanto, hablar de clima organizacional es percibir cómo es el ambiente laboral, que características particulares presenta (armonía, confianza, etc.) siendo a veces catalogado como bueno y otras como malo.

Otra definición que resulta de importancia es la que emitió Hall (2006) en la que señaló que el clima organizacional es “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p. 87)

El autor habla de la motivación como principal fuente de mejora para el clima organizacional, es decir, si se desea tener buen clima entonces se deberá motivar a los trabajadores.

Sin embargo, Dessler (2003, p. 102) planteó que “no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales

puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” ( p. 102).

Es decir, cada quien podrá emitir una definición distinta, de acuerdo al contexto en el que se desarrolla, pero teniendo en cuenta una característica en común, la percepción del trabajador.

Finalmente Brow y Moberg (2000) manifestaron que el clima organizacional se refiere a “una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta” (p. 99)

Al igual que todos los autores citados, se hace referencia a la percepción, a las características, pero él hace hincapié al clima organizacional interno, partiendo desde el punto mismo donde el trabajador realiza su función.

Se afirma entonces que el clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Pero existe una definición más subjetiva como la que expresó Dessler (2003) que dice: “hablar de clima organizacional es la opinión que el trabajador se forma de la organización” (p. 187)

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Las definiciones de clima organizacional están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

### **Dimensiones del clima organizacional.**

De acuerdo a lo expresado por Brunet (2008) las dimensiones del clima organizacional son las siguientes:

#### **Primera dimensión: Comunicación**

Una definición importante de Brunet (2008) en cuanto a la comunicación, señalando que se trata del “intercambio de información entre personas. Asimismo señala que el proceso de comunicación en una organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos” (p. 110)

El autor, refiere que la comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales, ya que permite desarrollar la confianza entre las partes que se involucran.

Para Koontz y Odonell (2009) en cambio, la comunicación es más “un intercambio de pensamientos y de indagación para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 102)

Los autores finalmente logran coincidir en cuanto a desarrollar la confianza, aunque para el segundo autor en mención es más importante el intercambio de pensamientos.

Vásquez (2010) a su vez expresó que la comunicación es “la relación humana consistente en la emisión- recepción de mensajes interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento que determina las normas de socialización en las organizaciones” (p. 110)

La comunicación vista como una de las dimensiones del clima organizacional cumple un papel importante en la determinación del mismo, pero esta comunicación también puede presentar algunos problemas respecto a la omisión de mensajes, distorsión de los mismos, la sobrecarga de la comunicación, la no aceptación de la comunicación y por ende el cambio del mensaje o un mensaje ambiguo.

Según Fischman (2002), la comunicación en las organizaciones debe ser “una comunicación afectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo” (p. 87)

La comunicación cuando se utiliza correctamente ayuda a fortalecer un clima de confianza y unión de líder con su personal, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización.



Peralta (2011) refirió que

Se debe promover una comunicación afectiva a través de una escucha empática, es decir escuchamos la parte verbal y percibimos lo no verbal y las emociones, de esta manera tomamos una actitudes de servicio y nos ponemos en el lugar de la otra persona contribuyendo a la comunicación de todos los miembros de la organización (p. 63)

El autor considera que escuchar con empatía permitirá que la comunicación sea positiva, abierta sincera, real y por lo tanto de gran provecho.

Asimismo Méndez (2011) refiere que “la comunicación permite la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales de interacción ya que a través de esta se muestran las frustraciones y sus satisfacciones”. (p. 54)

La comunicación al ser considerada como una actividad de la gerencia, tiene dos propósitos sencillos y claros: la información y la comprensión necesaria a las personas en el desarrollo de las actividades que realizan para proporcionarles orientaciones y motivación para logros satisfactorios en sus cargos o responsabilidades. Para el logro de una buena comunicación, se hace necesario el respeto como principal punto de partida.

Por tanto, es esencial para la eficacia de las organizaciones mantener una buena comunicación, se sabe que no existen grupos sin comunicación pero no se puede entender a la comunicación solo como la trasmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se trasmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización.

## Confianza.

En cuanto a la confianza, Suárez (2011) dice que es:

Una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona o personas lo cual permite a las personas el compartir necesidades y sueños en niveles de importancia y trabajan efectivamente entre ellos hacia la meta compartida (p. 45).

De lo expresado por el autor, se puede concluir que la confianza está basada en las acciones honestas e íntegras que una persona demuestra hacia otra, permitiéndoles poder compartir sus temores, necesidades e inquietudes.

Robbins (2009), indica que “la confianza produce confianza y la desconfianza crea desconfianza”, mantener la confianza en una organización requiere de una atención cuidadosa por parte de los líderes de la organización” (p. 66)

La consistencia que implica la confianza y el buen juicio en el manejo de situaciones laborales, permite el éxito en las organizaciones. La lealtad entendida como la voluntad para proteger y dar la cara por una persona u organización es también un punto positivo dentro de las organizaciones.

Talavera (2011) refiere que la apertura es:

La voluntad de compartir ideas e información libremente. La importancia de estos cinco aspectos es constante y la personas buscan sobre todo la integralidad y la competencia para determinar la confiabilidad en el otro integrante de la organización, la integralidad brinda una honestidad básica y

la competencia se debe a la necesidad de interactuar con los compañeros a fin de cumplir exitosamente con sus responsabilidades de trabajo (p. 78)

Las instituciones educativas suelen caracterizarse por enfrentar situaciones problemáticas de relaciones interpersonales en las que se encuentran ausentes la confianza recíproca entre sus miembros, es decir la integridad, el carácter y la capacidad de cada integrante. Se han identificado cinco aspectos que fundamentan a la confianza, la integridad que abarca la honestidad y confianza absoluta. La competencia que se refiere al conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.

#### Motivación.

En cuanto a la dimensión motivación, Rubens (2009) indica que “es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales y a la satisfacción de alguna necesidad individual” (p. 88)

En esta definición se pueden encontrar tres elementos importantes: el esfuerzo (es la dedicación de las personas por lograr la meta), las necesidades (que suelen causar problemas cuando no son atendidas) y las metas de la organización.

Mora (2007) señala que:

Una necesidad significa algún estado interno de las personas que hace algunos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro de las personas. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares

que si logran satisfacción la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión. (p. 89)

Es sumamente importante que las necesidades personales sean compatibles con las metas de la organización para que exista una real motivación en el desempeño laboral dentro de la organización.

Para Gamarra (2011) las organizaciones requieren de “motivación interna es decir “la motivación que se mantiene a lo largo plazo crea lazos de lealtad con la organización” (p. 33)

Es decir, cuando las organizaciones establecen incentivos basados solo en elementos externos a la persona como bonos económicos, elevados sueldos, el personal se concentra en eso y pierde su motivación interior.

Salas (2012) afirma que “la única forma de mantener motivados a los empleados es creando un contexto que satisfaga los deseos internos de sus empleados y que genere un verdadero compromiso y motivación interna”. (p. 91)

Los docentes se sienten motivados cuando sus esfuerzos son reconocidos, no sólo económicamente sino también moralmente. Las instituciones educativas trabajan con profesionales que son diferentes de los no profesionales que trabajan en educación, los educadores tienen un compromiso fuerte y de largo plazo con su campo de trabajo. Su lealtad se dirige más a menudo a su profesión que a su patrón.

Referente este aspecto es necesario saber que motiva a los educadores, a ellos les motiva enfrentar problemas y encontrar soluciones, la principal recompensa en su trabajo, es el trabajo en si mismo, los educadores valoran el apoyo, quieren que los demás piensen que lo que están haciendo es importante y tienden a estar enfocado en su trabajo como su interés central en la vida, mientras que los no profesionales tienen otros intereses fuera del trabajo que pueden motivarlo.

#### Participación.

En cuanto a la participación, Reboredo (2011) refiere que la participación “es el estado en el cual un empleado se identifica con una organización y con sus metas y desea mantenerse en ella como una de sus miembros” (p. 67).

En el proceso participativo el empleado hace uso de todo su capacidad para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización, al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados se sentirán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Asimismo, Prado (2009) señala que “en las organizaciones es necesario brindar al personal la oportunidad de que participaren en las decisiones que afectan su trabajo y su vida” (p. 91).

Es importante que los trabajadores se identifiquen con la misión y visión de la empresa, que exista la capacidad de solucionar problemas cuando estos se presenten, es en este momento donde se pone de manifiesto la capacidad del trabajador.

Liderazgo.

Hablar de liderazgo es mencionar capacidad, la cual es innata en algunas ocasiones y en otras es adquirida., esta permite convocar a los miembros de una organización para cambiar el estado de las cosas a través de lo cual se inspira, motiva y enseña a transformar esta realidad, bajo la guía y tutela del líder.

Bass (2011) refiere que.

El líder transformador es el que eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de las metas idealizadas y ayuda a que los miembros de su equipo superen sus interés personales, llevándolos a elegir una causa más noble como el bienestar del equipo de la empresa” de esta manera el líder ser más afectivo en el manejo de su equipo y en el logro de los resultados; pero estos “No solo buscan ser el mejor del mundo, sino busca ser lo mejor para el mundo”

Hablar de liderazgo implica movilizar a las personas hacia causas que tiene un significado mayor que uno mismo, es decir, es luchar por el bien común, con criterio, con capacidad y habilidad para mover masas.

## **Variable 2: Satisfacción laboral**

### **Definiciones de Satisfacción laboral**

De acuerdo a Salgado (2006) la satisfacción laboral “es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 102).

La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo. Se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar.

Pérez y Fidalgo (2005), destacan “la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral como las circunstancias y características del propio trabajo y los individuales de cada trabajador que condicionaran la respuesta afectiva de esta hacia diferentes aspectos de trabajo”. (p. 90)

Los autores señalan que la satisfacción laboral dependerá de cómo se encuentre el trabajador en su ámbito dentro y fuera de la organización; ciertamente, cuando el trabajador este con problemas económicos o familiares, no sentirá gusto al trabajar, esto debido a que mezcla dos entornos distintos.

En una investigación realizada por Vásquez (2007), resulta que:

El nivel de satisfacción del profesorado es medio-alto, pero, mientras que la realización profesional, las condiciones de vidas asociadas al trabajo y el diseño del trabajo están por encima de la media, los factores relacionados con la promoción y superiores y el salario se sitúan en un grado de satisfacción medio concretamente factores como el sentir que el trabajo es adecuado para ellos o el tener una buena relación con los compañeros de trabajo son con los que muestran mayor grado de satisfacción. (p. 123)

En el caso de los docentes, la satisfacción laboral se presenta por etapas, inicialmente, cuando se empieza el año y finalmente, cuando el año termina, en las que anímicamente el docente termina agotado e insatisfecho.

Cabrera (2008), establece que la satisfacción en el trabajo es:

La medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que este ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económico o higiénico. En tanto había una ineludible conexión entre satisfacción laboral, “motivación” y “conducta o acción. (p. 88)

La satisfacción laboral se presenta como la sensación que el individuo experimenta, el equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto a los fines que la reducen, es decir, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo.

Katz & Kath (2007), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

Como estado emocional, la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Como actitud generalizada ante el trabajo, teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.



Como actitud afectiva, distinguen dos modelos: modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo. (p. 102)

Para los autores, sentirse satisfecho laboralmente, depende de la actitud hacia el trabajo, hacia lo que se hace, es decir, aunque se presenten situaciones adversas, debe existir el optimismo para salir y enfrentar la situación.

Para Barrios (2005), la satisfacción laboral viene a ser:

La actitud o sentimiento positivo hacia el ambiente laboral y del trabajo en sí mismo, la cual se da cuando estos aspectos cubren necesidades extrínsecas o intrínsecas de los trabajadores; que están determinadas por sus propias características personales y su experiencia personal.

Esta actitud se basa en las creencias y valores que él mismo desarrolla en su propio ambiente laboral y que son determinados por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

### **Dimensiones de la satisfacción laboral.**

Cumplimiento de necesidades.

Parrera (2009) plantea que:

La psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación,

requiriéndose ideas que han sido puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones (p. 147)

Irigoin (2007) por su parte sostiene: que:

Una competente en su trabajo debe adquirir conocimientos y desarrollar habilidades variada para la toma de decisiones, solución de problemas y conflictos y para la negociación trabajar con competencias, es decir, con conocimientos y destrezas, parece ofrecer varias ventajas y se está extendiendo con fuerza en muchos países (p. 65)

Así mismo, Sáenz (2009) sostiene que “la motivación es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas es un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y satisfactoria” (p. 63)

Entre los principales elementos de motivación de las personas están los siguientes:

El trabajo mismo, si es considerado por el trabajador como valioso para la realización de su persona.

La supervisión, cuando es realizada de manera competente, justa y estimulante.

La participación, si es relevante para su sentido de pertenencia y apreciada como valiosa para sus condiciones de trabajo.

La comunicación, cuando es relevante para su sentido de pertenencia y la mejor ejecución de sus labores.

La evaluación del desempeño, si está basada en metas claras y compartidas y da lugar a estímulos y recompensas adecuadas.

La compensación monetaria, cuando es un reflejo del esfuerzo empeñado y de los logros y méritos alcanzados.

Los cambios en las condiciones de trabajo (horario, flexibilidad, ubicación, etc.) si son apreciados como valiosos para la calidad de la vida laboral, personal y familiar.

La compensación no monetaria, si es considerada como valiosa para la mejora de las condiciones de vida.

#### Clima laboral.

El clima laboral viene ser el conjunto a ser el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una identidad laboral de otra. Son estilos de dirección, normas y medio ambiente.

Carrizales (2011) refiere que el clima laboral es el:

Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta como lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización (p. 66)

Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su “capital humano” a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima y lo mejores que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tiene al mismo tiempo interés para el profesional (mejorar su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejora el rendimiento de sus equipos).

A continuación se muestra los indicadores que se debe considerar a la hora de analizar el clima laboral:

**Flexibilidad:** el grado en que los individuos perciben restricciones e flexibilidad en la organización, es decir, hasta que puntos de las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También refleja la medida en que se aceptan nuestras ideas.

**Responsabilidad:** el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

**Recompensas:** el grado en que los individuos perciben que son reconocidas y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

**Claridad:** el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización.

**Espíritu de equipo:** el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

El clima laboral es un tema de gran importancia para las organizaciones, los cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según Álamo (2005), viene a ser:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ellos, puede ser una parte de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (p. 27)

#### Capacitación y perfeccionamiento

Castro (2013) señala que “el docente tiene que estar en constante capacitación, preparándose cada día para dar todo de sí y así poder lograr los objetivos que se quiere obtener en la enseñanza pedagógica”. (p. 43) El perfeccionamiento se lograra cuando el docente se trace metas para mejorar las actividades laborales de una organización.

Bermúdez (2013) refiere que “la capacitación es el proceso por el cual el docente logra incrementar sus conocimientos y hacerse especialista en determinadas áreas, las cuales favorecerán su labor académica e intelectual”. (p. 77)

### **1.3. Justificación.**

#### **Teórica:**

Se enfocó en dar a conocer las teorías que sustentan las variables en estudio, clima organizacional y satisfacción laboral, siendo trascendental porque se sustenta en la evidencia de un fenómeno social que viene manifestándose en las instituciones educativas, explicado desde diferentes puntos de vista de los autores, los cuales ponen en sus teorías dieron a conocer sus puntos de vista, permitiéndonos una fundamentación coherente.

### **Práctica**

El estudio servirá de base para sucesivas investigaciones, con la finalidad de reducir el problema del clima organizacional; brindar información acerca de los comportamientos, convirtiéndose en referencia para nuevas investigaciones sobre del tema investigado en la provincia de Oyón.

### **Epistemológica:**

Porque permite tener un nuevo conocimiento acerca de la relación entre clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los docentes; puede servir de base para la toma de decisiones en los planes de mejoramiento institucional y porque además hace uso de las ciencias respecto a la conducta del individuo cuando se encuentra en un grupo, trabajando la teoría de las relaciones humanas.

### **Legal**

Constitución Política del Perú – Art. 18° la educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica.

Ley N° 28044 – D.S. 013-2004-ED-Art. 41° investigaciones de graduandos. El Ministerio de Educación y las DREL coordinan con las instituciones de educación superior para realizar investigaciones destinadas a optar los diversos grados académicos orientados a desarrollar aspectos que coadyuven al conocimiento y transformación del sistema educativo nacional con especial énfasis en la problemática regional o local correspondiente.

Ley N° 29062 –Art. 8° - inciso “C” Investigación: Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño y evaluación de proyectos de innovación, experimentación e investigación educativa. Asimismo, a quienes realizan estudios y análisis sistemáticos de la pedagogía y experimentación de proyectos pedagógicos científicos y tecnológicos. Su dedicación es a tiempo parcial y complementaria con las otras áreas.

Reglamento de la Ley del Profesorado N°24029 y su modificatoria Ley N° 25212 – Art. 28° obtención de grados académicos: Los estudios de grado o postgrado que se ofrecen a los profesionales de la educación están orientados a desarrollar y profundizar la formación académica del profesor. Dan lugar a la obtención de los grados académicos de bachiller, maestros y doctor de acuerdo a ley.

Reglamento para la elaboración y sustentación de tesis-UCV-Facultad de educación- sección de postgrado de la Facultad de educación organiza y administra el proceso de diseño, desarrollo y sustentación de la tesis de maestría en educación. Los documentos jurídicos sustentan y justifican una investigación donde se contempla describir y relacionar las variables Clima organizacional y el Nivel de satisfacción laboral de los docentes.

### **Metodológica.**

El presente trabajo de investigación se realizó teniendo en cuenta el método deductivo (relación entre dos variables de estudio), a nivel procedimental se procesaron los datos cuantitativamente, teniendo como técnica la aplicación del instrumento test que tiene validez y confiabilidad, por haber sido aplicado en otras investigaciones, permitiendo

obtener resultados precisos y un cuestionario para las variables de clima organizacional y nivel de satisfacción, que ha sido validado por expertos.

#### **1.4. Problema.**

##### **1.4.1. Realidad problemática**

En Estados Unidos, las empresas han empezado a preocuparse por la satisfacción laboral y es que han notado que cuando los empleados no se sienten contentos la productividad empieza a decaer, Por esta razón la OTAN (2012) en uno de sus congresos trato acerca del clima en las organizaciones, definiéndolo como el conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados y que dará como resultado alta productividad o baja productividad, cualquiera sea el ámbito de desarrollo.

En Latinoamérica, países como Argentina y Paraguay han asumido retos en cuanto al clima organizacional en las entidades educativas, y han puesto al descubierto que muchos de sus docentes no se sienten satisfechos con la labor que desarrollan, por lo que su rendimiento no es total y es que como la expresa Mora (2007) la satisfacción laboral del docente o de cualquier otro profesional es importante para cualquier ente que quiere obtener buenos resultados, por esa razón es que actualmente se trabaja mucho en función a las relaciones interpersonales, con la finalidad de crear un clima positivo en el ambiente de trabajo, lo cual beneficiará a todos.



En el Congreso Mexicano de Desarrollo Laboral (2012) han tratado acerca de la efectividad laboral del maestro, la cual ha sido vinculado con la falta de competencia personal y profesional de este, sin embargo es importante señalar que en el ambiente laboral donde estos se han desenvuelto no ha contribuido a que tengan mayor libertad e independencia de su desempeño, convirtiéndolos en profesionales dependientes y controlados en base a normas y directivas verticales; tampoco los directivos se han preocupado por la organización de los centro educativos es decir en planificar las tareas en plazos establecidos y llevar un control de estos y es que la toma de decisiones se ha realizado generalmente dentro de un marco normativo centralizado.

Peralta (2011) señala que:

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en un ambiente altamente motivador y con retos, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacias y de productividad elevada (p. 101)

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicos, que actúan juntos para el logro de un propósito o meta determinada. Las instituciones Educativas son organizaciones conformados por elementos interrelacionados entre si, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ello y la conducta de los grupos de personas. El clima esta estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional

tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés, colaboración, entre los directivos.

La satisfacción laboral es uno de los indicadores mas clásicos a los que se suele recurrir, cuando se intenta conocer cual es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional. Aunque de manera general sabemos que la principal base del malestar docente es ambiental, ligada a las circunstancias mismas de la enseñanza y a las presiones que recaen sobre ellos. La motivación que orienta el ejercicio de una profesión es un factor determinante en la calidad de su desempeño; es por ello que resulta necesario conocer el tipo de motivación que orienta la actuación del profesor si queremos garantizar la calidad de sus clases.

En nuestro país, el problema del clima organizacional es constante, es decir, es parte de los problemas que aquejan a las instituciones educativas, así como a otros sectores. Caballero (2012) señala que:

Es posible que este hecho se suscite en muchas instituciones educativas públicas, debido a que la estabilidad laboral no es una de las principales características, porque los docentes en la actualidad deben ser evaluados y de acuerdo a su rendimiento ocuparán un puesto laboral. (p. 88)

Para que exista un clima organizacional positivo es necesario que la administración estratégica implique tener conciencia del cambio y comprensión de lo vital. Es por ello que la satisfacción docente dentro de una Institución Educativa debe ser motivadora, no solo de buenos propósitos, es indispensable que una organización logre transformar esa voluntad en hechos concretos. Por ello, es preciso que en las Instituciones Educativas exista buenas

relaciones de comunicación, confianza entre todos los directivos que laboramos dentro de ellas, solo así lograremos formar un equipo directivo que lo coordine.

El docente tiene una idea sobre lo que se debe enseñar y respecto a la organización del proceso educativo en base al programa y conforme a su experiencia académica profesional. El estudiante y maestros tienen una situación configurada socialmente. Sin embargo se aprecia también que muchos docentes no se sienten satisfechos en su centro laboral, la mayoría solamente tratan de cumplir con su horario y actividades con ausencia de entusiasmo de progresar y desarrollar.

Es decir, se aprecia cierta insatisfacción laboral por parte del docente. Consecuentemente con la presente investigación se busca conocer como el Clima Organizacional se relaciona con el nivel de satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011. Asimismo se recomienda mejorar los canales de comunicación a fin de que las relaciones vayan adquiriendo un estilo y trato cordial y positivo.

#### **1.4.2. Formulación del Problema.**

##### **Problema General.**

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011?

##### **Problemas Específicos.**

Problema específico 1:

¿Cuál es la relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011?

Problema específico 2:

¿Cuál es la relación entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria, Oyón, 2011?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación entre la participación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011?

Problema específico 5.

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el nivel de satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria Oyón, 2011?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

### **1.5.2. Hipótesis específicos**

Hipótesis específico 1.

Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

#### Hipótesis específico 2.

Existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

#### Hipótesis específico 3.

Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011.

#### Hipótesis específico 4.

Existe relación significativa entre la participación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011.

#### Hipótesis específico 5.

Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los docentes de del nivel secundaria - Oyón, 2011.

### **1.6. Objetivos**

#### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

#### **1.6.2. Objetivos específicos**

##### Objetivo específico 1.

Identificar la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

Objetivo específico 2.

Identificar la relación entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

Objetivo específico 3.

Identificar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

Objetivo específico 4.

Identificar la relación entre la participación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

Objetivo específico 5

Identificar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables**

### **2.1.1. Variable 1: Clima organizacional**

Según refirió Chiavenato (2004) el clima organizacional es el:

Medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo es un concepto que involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, las actitudes, los sistemas de valores y las formas de comportamiento social. (p. 102)

### **2.1.2. Variable 2: Satisfacción laboral**

Salas (2002) definió la satisfacción laboral como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. (p. 54)



## 2.2. Operacionalización de Variables

Tabla 1

*Matriz de Operacionalización de clima organizacional*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos
Variable 1:  Clima organizacional	Comunicación	*Comunicación director-profesor *Dirección de la comunicación *Comunicación coordinación-profesores *Comunicación entre coordinadores *Comunicación entre profesores.	08	Malo (0 – 32)
	Confianza	*Confianza en la institución *Confianza con el director *Confianza con el coordinador *Confianza entre los profesores.	08	Bueno (33 – 65)
	Motivación	*Motivación del profesor *Motivación en la Institución *Motivación del director a los docentes	04	Muy bueno
	Participación	*Participación del profesor en la institución *Participación de los coordinadores en la institución	08	(66 - 160)
	Liderazgo	*Liderazgo del director *Percepción del liderazgo por parte de los profesores.	04	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2

## Matriz de Operacionalización de satisfacción laboral

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índice	Niveles y rangos
Variable 2:  Satisfacción laboral	Cumplimiento de necesidades	*Apoyo de directivos *Apoyo de colegas *Recursos materiales *Supervisión asesorada *Dirección del plantel	08	Malo (0 – 32)
	Clima laboral	*Ambiente de trabajo *Trato entre colegas *Apoyo de padres de familia *Reuniones de trabajo	08	Bueno (33 - 65)
	Capacitación y perfeccionamiento.	*Asesoramiento *Cursos de capacitación *Eventos de perfeccionamiento	08	Muy bueno (66 - 120)

Fuente. Elaboración propia.

## 2.3. Metodología

### 2.3.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo teórico básica, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81) ya que sólo se describen las variables y se da a conocer los hechos, sin modificar lo observado. El nivel es descriptivo según lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2011, p. 34) ya que los estudios descriptivos correlacionales buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Por esta razón es que se considera importante describir la relación que existe entre el clima

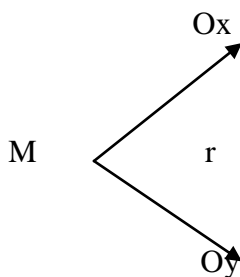
organizacional y la satisfacción laboral de de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria – Oyón, 2011.

Es correlacional como señalan Yuni (2006) “porque en los estudios correlacionales se quiere demostrar la relación que existe entre dos o más variables de estudio”. (p. 81)

### 2.3.2. Diseño

El diseño no experimental ya que se basó en las observaciones de los hechos en estado natural sin la intervención o manipulación de los investigadores. De acuerdo con Hernández, et. al (2011, p. 89) se puede definir como la “investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variable y en los que sólo se observan fenómenos en un ambiente natural para después analizarlos” y transversal según Hernández, Fernández y Baptista (2010) porque los datos se recolectan en un sólo momento, es decir, en un tiempo único.transversal.

No hay condiciones a las cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en un ambiente natural. Por lo tanto, en nuestro caso, el diseño es transversal porque se tomaron los datos en un solo momento.



Donde:

M= Es la muestra de la población

Ox= Clima organizacional de la Institución Educativa

Oy= Satisfacción Laboral de los Docentes

r= Relación existente entre las variables estudiadas

## 2.4. Población y muestra

### 2.4.1. Población

Para Murria (2009), la población es el conjunto de elementos que queremos estudiar, que llamaremos población o universo. Cada elemento de la población se denomina individuo o unidad de análisis.

El universo poblacional de estudio esta constituido por todos los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundario que suman 64.

Tabla 3. Población de docentes

N°	Instituciones Educativas del Distrito de Santa Leonor	N° Docentes
01	I.E Cesar Vallejo N° 20120 – Chiuchin.	15
02	I.E San Martin de Porras N° 20091 – Picoy.	12
03	I.E Agro Veterinaria N° 20089 – Parquin.	14
04	I.E Mayobamba.	07
05	I.E Coronel Leoncio Prada N° 20086 – Jucul.	06
Total		51

Fuente: oficina estadística Ugel N° 14-Oyon 2011.

### 2.4.2. Muestra

Según Murria (2009) “la muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%)”. (p. 91) Estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la

población global. Se llama muestra a una parte de la población que se va a estudiar y que sirve para representarla

Asimismo también definimos una muestra probabilística, según Caballero (2011), son aquellos en que todas las unidades o elementos componentes del universo tienen probabilidad conocida o cognoscible de aparecer en la muestra (p. 60).

Para nuestra investigación, en base a los autores consultados se trabajó una muestra probabilística que correspondió a 51 docentes, es decir, se tomó la totalidad de la población de estudio de las instituciones educativas del Distrito de Santa Leonor Ugel N°14-Lima- 2011.

Tabla 4. Muestra de docentes

N°	Instituciones Educativas del Distrito de Santa Leonor	N° Docentes
01	I.E Cesar Vallejo N° 20120 – Chiuchin.	15
02	I.E San Martin de Porras N° 20091 – Picoy.	12
03	I.E Agro Veterinaria N° 20089 – Parquin.	14
04	I.E Mayobamba.	07
05	I.E Coronel Leoncio Prada N° 20086 – Jucul.	06
Total		51

*Fuente:* oficina estadística Ugel N° 14-Oyon 2011

### 2.4.3. Método de Investigación.

El método que se empleó en la presente investigación fue cuantitativo, no experimental porque es sistemática y empírica en que las variables independientes no se manipulan porque han sucedido, las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin

intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (Hernández, 2006, p. 54).

## **2.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.**

### **2.5.1. Técnicas**

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, por lo que se administraron a la muestra de estudiantes un Cuestionario con escala de medición de las variables Tipo Likert. Según Martínez (2004) La técnica encuesta ha sido definida como:

Una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos. Los instrumentos de la encuesta son el cuestionario y la cedula de entrevista. Encuestar significa, por tanto, aplicar alguno de estos instrumentos a una muestra de la población. En ellos se presentan datos generales de la misma: sexo, edad, ocupación escolaridad, nivel de ingresos, entre otros; y las preguntas que exploran el tema que se indaga, las cuales pueden ser abiertas y/o cerradas, dependiendo del objeto de estudio y de los propósitos de la investigación. (p. 22)

### **2.5.2. Instrumentos**

Esta investigación tuvo como instrumento de recolección de datos el Cuestionario el cual como afirma (Casas, 2003) "es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta". (p. 258)

**Ficha Técnica: Clima organizacional**

<b>Nombre original:</b>	Cuestionario de clima organizacional
<b>Autoras:</b>	Br. Jessica Huamán Delgado Br. Ivette Katherine Huamán Delgado
<b>Procedencia:</b>	Universidad César Vallejo - Lima
<b>Administración:</b>	Individual y Colectiva
<b>Duración:</b>	Sin límite de tiempo.
<b>Validez:</b>	La validez del instrumento según juicio de expertos es de 0.892

**Descripción:**

El cuestionario de clima organizacional está constituido por cinco dimensiones distribuidas de la siguiente manera:

- 1) Comunicación (8 dimensiones)
- 2) Confianza (6 indicadores)
- 3) Motivación (4 indicadores)
- 4) Participación (8 indicadores)
- 5) Liderazgo (8 indicadores)

Con un total de 34 ítems evaluados por escala de Likert, es decir con cinco niveles de respuestas siempre (5); la mayoría de veces (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)), que brindan información acerca de las características de los estudiantes respecto a los hábitos de estudio a través de la evaluación de cuatro dimensiones.

**Ficha Técnica: Satisfacción laboral**

<b>Nombre original:</b>	Cuestionario de satisfacción laboral
<b>Autoras:</b>	Br. Jessica Huamán Delgado

Br. Ivette Katherine Huamán Delgado

**Procedencia:**

Universidad César Vallejo - Lima

**Administración:**

Individual y Colectiva

**Duración:**

Sin límite de tiempo.

**Validez:**

La validez del instrumento según juicio de expertos es de 0,98.

**Descripción:**

El cuestionario de Satisfacción Laboral está constituido por tres dimensiones distribuidas de la siguiente manera:

- 1) Cumplimiento de necesidades (8 dimensiones)
- 2) Clima laboral (8 indicadores)
- 3) Capacitación y perfeccionamiento (8 indicadores)

Con un total de 24 ítems evaluados por escala de Likert, es decir con cinco niveles de respuestas (siempre (5); la mayoría de veces (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1)), que brindan información acerca de las características de los estudiantes respecto a los hábitos de estudio a través de la evaluación de cuatro dimensiones.

**Validez y confiabilidad de los instrumentos:**

**Validez:**

Una vez elaborados los instrumentos, éstos fueron consultados a docentes especialistas en la materia, a manera de juicio de expertos.

La validación de expertos muestra los resultados de la validez y confiabilidad de los instrumentos, presentados en una escala de evaluación de: Deficiente (0 – 20%), Regular



(21 – 40%), Bueno (41 – 60%), Muy bueno (61 – 80) y Excelente (81 – 100%); siendo los resultados de la validación, para la presente investigación.

Tabla 5

*Resultados por juicio de expertos*

Expertos	Resultado
Mg. María Agripina Vásquez Miranda	92%
Mg. Delia Violeta Villafuerte Castro	95%
Mg. Jorge Alberto Palomino Way	95%
Promedio	94%

*Fuente:* Validación de Instrumentos

### **Confiabilidad:**

Posteriormente con las sugerencias recibidas y las modificaciones realizadas, se tomó la prueba piloto con 50 alumnos, donde se analizaron los resultados con la correlación ítems-total mediante el cálculo del coeficiente de Cronbach, que viene a ser un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach.

Tabla 6

*Alfa de Cronbach para las variables de estudio*

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.878	34
0.893	24

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de Alfa de Cronbach tenemos una alta confiabilidad.

## **2.6. Métodos de análisis de datos.**

**Procesamiento:** Se tabularon los datos obtenidos y se elaboraron tablas para su posterior análisis.

**Análisis de los resultados:** Para el análisis se hizo uso de tablas uni y bidimensionales, los indicadores estadísticos: media, error típico, mediana, moda, desviación estándar, varianza, curtosis, coeficiente de asimetría, rango, valor mínimo, valor máximo, etc., con un nivel de confianza del 95%., y haciendo uso de los programas Excel y SPSS 21.0

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivos.

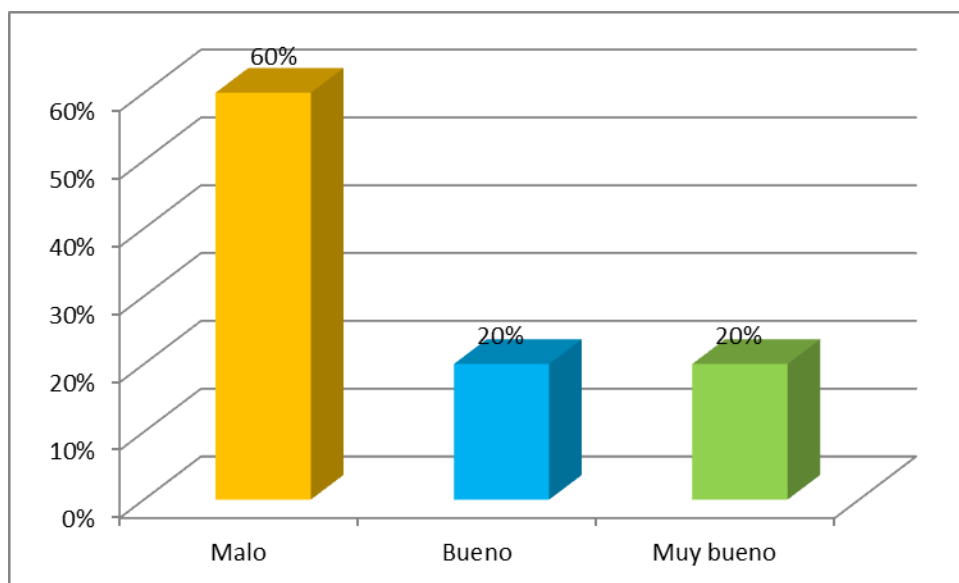
Para el análisis descriptivo se dan a conocer los resultados de acuerdo a los niveles y porcentajes obtenidos por las variables,

Tabla 7

Distribución porcentual del clima organizacional de los docentes del nivel secundaria – Oyón 2011.

Niveles	fi	%
Malo	31	60%
Bueno	10	20%
Muy bueno	10	20%
Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes del nivel secundaria – Oyón 2011.



Fuente: Base de datos.

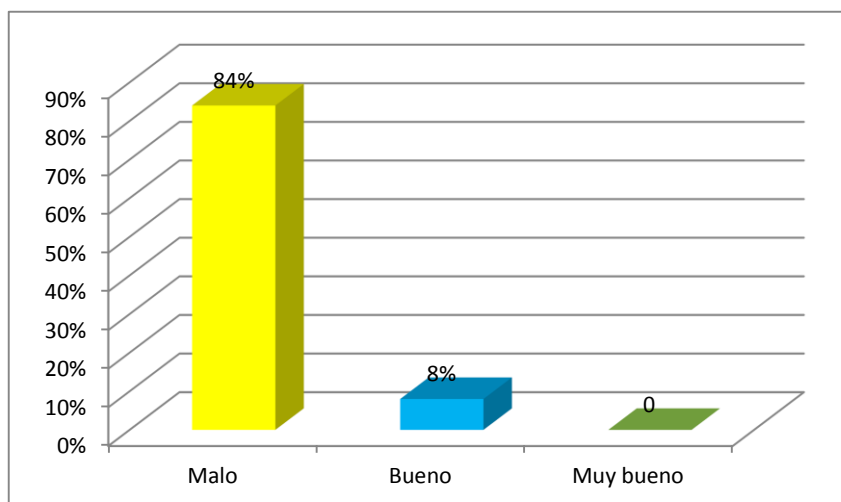
En la tabla 7 y la figura 1, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentuales de los índices de estudio, observándose que el 60% de docentes encuestados de las instituciones educativas estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14 – Lima - 2011 afirman que el clima organizacional es malo, un 20% dicen que es bueno y finalmente un 20% dice que es muy bueno.

Tabla 8.

*Distribución porcentual del nivel de satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria, Oyón 2011.*

Niveles	fi	%
Malo	43	84%
Bueno	8	8%
Muy bueno	0	0
Total	51	100%

*Fuente:* Cuestionario aplicado a docentes de los docentes del nivel secundaria, Oyón 2011.



*Fuente:* Base de datos.

En la tabla 8 y figura 2, se aprecian los resultados de frecuencias y porcentuales de los índices de estudio, observándose un 84% de docentes del nivel secundaria, Oyón 2011, sostienen que el nivel de satisfacción laboral es malo, mientras que un 16% opina que es bueno.

### 3.2. Correlaciones

#### Prueba de hipótesis:

#### Prueba de hipótesis general:

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario, Oyón 2011.

**Ha:** Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario, Oyón 2011.

**Regla de decisión:**

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 9

*Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral*

		Clima organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.802*
		N	.000
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.802
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.802, se aprecia que existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario, Oyón 2011.

### Hipótesis específica 1:

**Ho:** No existe una relación significativa entre el la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

**Ha:** Existe una relación significativa entre el la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 10

*Correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral*

			Comunicación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	.763*
		Sig. (bilateral)		.001
		N	51	51
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.763	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	
		N	51	51

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.763, se aprecia que existe correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica que la correlación es alta. Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación.

Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011.

### **Hipótesis específica 2:**

**Ho:** No existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011

**Ha:** Existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria – Oyón, 2011

### **Regla de decisión:**

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 11

*Correlación entre la confianza y satisfacción laboral*

		Confianza	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Confianza	1.000	.694*
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)		.002
	N	51	51
	Satisfacción laboral	.694	1.000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.002	
	N	51	51

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.694, se aprecia que existe correlación entre la confianza y la satisfacción laboral, hallándose un valor calculado para  $p = 0.002$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica



que la correlación es moderada. Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación.

Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011.

### Hipótesis específica 3:

**Ho:** No existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

**Ha:** Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011

### Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 12

*Correlación entre la motivación y la satisfacción laboral*

			Motivación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1.000	.832*
		Sig. (bilateral)		.001
		N	51	51
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.832	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	
		N	51	51

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.832, se aprecia que existe correlación entre la motivación y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundaria - Oyón, 2011.

Tabla 13

*Correlación entre la participación y la satisfacción laboral*

			Participación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Participación	Coefficiente de correlación	1.000	.844*
		Sig. (bilateral)		.001
		N	51	51
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.844	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	
		N	51	51

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.844, se aprecia que existe correlación entre la participación y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que

existe relación significativa entre la participación y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

Tabla 14

*Correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral*

		Liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.821*
		N	.001
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	51
		Sig. (bilateral)	51
		N	51

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, cuyo resultado fue 0.821, se aprecia que existe correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica que la correlación es alta.

Luego, ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

## **IV. Discusión**

En el presente estudio se ha realizado análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional sobre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del Distrito de Santa Leonor Ugel N°14 – Lima 2011.

En primer lugar, dicho análisis se llevó a cabo con el propósito de determinar el nivel predominante en cada una de las variables de estudio. Y en segundo lugar, detectar la relación que existe entre cada una de las dimensiones y variables clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de la población muestral investigada.

Con respecto a la hipótesis general, los resultados detectados con la prueba de Chi-cuadrado de Pearson indican una relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral. Un resultado similar es el de Carbajal (2000), quien realizó un estudio empírico sobre la Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar. Los resultados obtenidos fueron: La cultura institucional y el clima como tal son impulsores del éxito ante cualquier Institución educativa lo cual la incentivo a sembrar reflexión sobre la importancia de la misma como herramienta estratégica para alcanzar altos grados de productividad en la Institución educativa Castrense.

Asimismo, García (2009) en su investigación empírica sobre la Influencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Institución educativa, afirma que con una probabilidad del 95% el clima organizacional influye significativamente en el desempeño docente en las Instituciones educativas. La correlación que encontró entre el clima organizacional y el desempeño docente arrojó un nivel bueno de correlación directa

y significativa alcanzando 60.8%. Por lo tanto podemos precisar que en esta parte se cumple el objetivo general de nuestra investigación, el cual se planteó para determinar la relación entre el Clima organizacional y el Nivel de Satisfacción Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14-Lima- 2011.

En cuanto a la primera hipótesis específica, los resultados indican una relación significativa entre la comunicación y el nivel de satisfacción laboral de los docentes. Dicha relación se hace evidente cuando es fluida y sobre todo se respetan los derechos de los unos y los otros con un clima laboral adecuado, cumpliéndose el objetivo específico correspondiente, así tenemos a Tejada (2008) en su tesis titulada Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano – República Dominicana quien concluyo que los docentes de la población en estudio manifestaron una satisfacción laboral favorable y estar satisfechos con el desarrollo de su vocación en su labor, con sus compañeros de trabajo y con el apoyo de sus superiores. A los docentes investigados les resultó importante el lugar de trabajo y ser reconocidos por su desempeño poniendo de manifiesto que la comunicación es fundamental para sentirse bien en el centro de labores.

En lo referente a la segunda hipótesis específica los resultados indican una relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes, lo cual se complementa con el análisis descriptivo en el cual la confianza tiene una apreciación dentro del nivel bueno con el 55,8%, seguido de la satisfacción laboral que también es buena con el 38,5% de las apreciaciones. De esta manera se ha cumplido con el segundo objetivo específico, en el cual se planteó Identificar la relación entre el nivel de confianza

y el Clima laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundario del distrito de Santa Leonor Ugel N°14-Lima 2011. Silva (2009) en su trabajo de investigación titulado *Medición del Clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de Medicina UNAP concluyó* que la satisfacción laboral y el clima organizacional grato constituyen factores importantes en el desempeño laboral, en la preservación de los logros institucionales y en la salud pública, así como en los estamentos educativos, ya que la confianza de los padres de familia y de los estudiantes será un factor determinante dentro del clima organizacional.

En la tercera hipótesis específica también los resultados indican una relación significativa entre la motivación y el nivel de satisfacción de los docentes, donde además se complementa con los resultados del análisis estadístico descriptivo donde la motivación tiene el 52,9% de las opiniones de los docentes dentro del nivel bueno. De esta manera se ha cumplido con el tercer objetivo específico, con el que se buscaba identificar la relación entre el Clima Organizacional y el Nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor UgelN°14-Lima 2011.

En la cuarta hipótesis específica también los resultados indican una relación significativa entre la participación y el nivel de satisfacción de los docentes, donde además se complementa con los resultados del análisis estadístico descriptivo donde la participación tiene el 39% de las opiniones de los docentes dentro del nivel bueno. De esta manera se ha cumplido con el tercer objetivo específico, con el que se buscaba identificar la relación entre el Clima Organizacional y el Nivel de satisfacción laboral de los docentes

de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor UgelN°14-Lima 2011.

En la quinta hipótesis específica también los resultados indican una relación significativa entre el liderazgo y el nivel de satisfacción de los docentes, donde además se complementa con los resultados del análisis estadístico descriptivo donde el liderazgo tiene el 41% de las opiniones de los docentes dentro del nivel bueno. De esta manera se ha cumplido con el tercer objetivo específico, con el que se buscaba identificar la relación entre el Clima Organizacional y el Nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor UgelN°14-Lima 2011.



## **V. Conclusiones**

**Conclusiones:**

Primera: Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,763; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas del nivel secundaria – Oyón, 2011.

Segunda: Existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral, hallándose un valor calculado para  $p = 0.002$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,694; lo cual indica que la correlación es moderada. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

Tercera: Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,832; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación directa y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

Cuarta: Existe relación significativa entre la participación y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,844; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre la participación y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

Quinta: Existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral hallándose un valor calculado para  $p = 0.001$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0,821; lo cual indica que la correlación es alta. Por lo cual se concluye que existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria - Oyón, 2011.

## **VI. Recomendaciones**

Primera: Promover mediante las gestiones administrativa y pedagógica un clima adecuado para que la satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de las instituciones educativas, sea canalizado en su desarrollo profesional y en su desempeño laboral.

Segunda: Mejorar los canales de comunicación entre todos los estamentos de las instituciones educativas estatales del nivel secundaria - Oyón -2011, a fin de que las relaciones interpersonales sean adecuadas y se puedan lograr con la participación de todas las metas institucionales.

Tercera: Realizar trabajos o actividades que involucren directamente a los docentes en el que se puedan poner en práctica sus habilidades y cualidades personales, las cuales pueden compartir con sus colegas de las instituciones educativas estatales del nivel de secundaria del distrito de Santa Leonor UGEL N°14 – Lima 2011.

Cuarta: Definir y aplicar estrategias institucionales para lograr la participación activa de los estamentos docentes, con el fin de que se involucren en el proceso de gestión para el logro de objetivos y metas institucionales en el corto y mediano plazo.

Quinta: Establecer convenios con instituciones educativas locales y de otras jurisdicciones con el fin de incorporar las experiencias educativas exitosas en los aspectos administrativos, pedagógicos y de gestión en general; poniendo en contacto a la comunidad con los gestores educativos en beneficio de los docentes y de los educandos de las instituciones educativas estatales del nivel de secundaria del distrito de Santa Leonor UGEL N°14 – Lima 2011.

## **VII. Referencias bibliográficas**

Alamo, D: (2005) *Clima laboral en las organizaciones*. Cuba. Editorial La Habana.

Álvarez, O. (2008) *Relación que existe entre la gestión institucional y el nivel de satisfacción de los usuarios sobre el servicio educativo, en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Bellavista- Callao*. Recuperado de: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1435/1/martell\\_clp.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1435/1/martell_clp.pdf)

Armas, D. (2010) *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la universidad nacional "César Vallejo", provincia de Trujillo, Diciembre 2010;* Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.shtml>

Barrios, C. (2005) *Satisfacción laboral en las organizaciones*. Lima. Editorial Nuevo Milenio.

Bass, W. (2011) *Liderazgo institucional*. Paraguay. Editorial Astoldo.

Bermúdez, F. (2013) *Clima laboral. Características*. México. Editorial Porvenir.

Brow, P. y Moberg, L (2000) *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México Editorial Limusa.

Brunet, T. (2008) *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.



- Caballero, G. (2012) *Clima organizacional y cultura*. México. Editorial Palomar.
- Caballero, F. (2011) *Metodología de la investigación*. Alcances de elaboración de tesis. México. Mc. Graw Hill.
- Cabrera, A. (2008) *Clima organizacional y cualidades laborales*. Sao Paulo. Editorial Nao.
- Casas, H. (2003) *Metodología de la investigación*. Buenos Aires. Editorial Pearson.
- Castro, E. (2013) *Capacitación y perfeccionamiento en educación*. Maracaibo. Editorial Bolívar.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw Hill.
- Delgado, F. (2001) *Planificación y modelos de gestión educativa en las prácticas de supervisores de EGB de la provincia de Chaco*. Recuperado de: <http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2001/9-Educacion/D-008.pdf>
- Davis, Y. (1999) *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hall. p. 96
- Dessler, J. (2003) *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Duigan, D. (2003) *Liderazgo y planeamiento escolar*. Ediciones Populares, Madrid.

Dormetty, J. (2012). *Intervención del clima organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 / 2

Fischman, G. (2002) *Liderazgo Empresarial*. México. Editorial Company.

Gamarra, R. (2011) *Desarrollo de la motivación*. México. Editorial D.F. Ptinter

Hall, G. (2006) *Clima organizacional en las instituciones educativas*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P: (2010).*Metodología de la Investigación*. México. Editorial. Mac Graw Hill.

Herzberg, M. (1994) *Una vez más ¿Cómo se motiva a los empleados?* Editorial Apostrofe. España.

Irigoin, H. (1996) *En torno al concepto de competencias. Programa de fortalecimiento de servicios de salud*. Peru. Editorial Nuevo Milenio.

Katz, J. & Kath, L (2007) *The social Psychology of organizations*, N.Y, Joseph W. McGuire, Prentice- Hall.

Koontz, W. y Odonell, J. (2009) *Comunicación organizacional*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

- Martínez, L. (2004) *Instrumentos de recolección de datos*. México,. Editorial Mandhos.
- Méndez, N. (2011) *Clima organizacional. Función Pública*. Cali. Editorial República de Colombia.
- Molocho, N. (2010) *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 – Lima Sur*. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3230>
- Mora, F. (2007) *Teoría del Clima Organizacional de Likert*. Sistema Consultivo. Venezuela.
- Murria, P. (2009) *Investigación científica. Seminario de tesis*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Parrera, J. (2009) *La psicología de las necesidades*. Santa Fe. Editorial Cascada.
- Peña, L. (2009) *Grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional en la Universidad San Pedro – Chimbote*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/56734826/vacion-y-Clima-Organizacional#scribd>
- Peralta, T. (2011) *Cultura organizacional vs. Trabajo en equipo*. Santiago de Chile. Editorial Quanto.

- Pereda, D (2011) *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*; Universidad Pontificia Comillas en España. Recuperado de <https://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/artice>
- Pérez, G. y Fidalgo, O. (2005) *Indicadores de satisfacción laboral*. México. 1ra. Edición. Editorial Guadalajara.
- Prado, P. (2009) *Liderazgo y Participación en la organización*. Lima. Editorial Enter
- Prentice, S. (1994) *El clima institucional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo especial de grado no publicado*. Escuela de guerra aérea. Caracas. p. 61
- Ramírez, Q. (2008) *Propuesta de estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional en la Oficina de Titulación de la UPIICSA – México*. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/2934/1/A2.703.pdf>
- Reboredo, U. (2009) *Administración básica I*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Rivera, P. (2001). El clima organizacional de unidades educacionales y la puesta en marcha de la reforma educativa” Universidad Católica, Santiago de Chile. p. 56
- Robbins, T. (2009) *Comportamiento institucional*. México: Prentice Hall, Octava Edición.

Rodríguez, M. (2008), *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena*. Recuperado de: [http://cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez\\_et%20al\\_2008.pdf](http://cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf)

Rubens, V. (2009) *Clima y compromiso organizacional*. México. Editorial Calameo.

Sáenz, L. (2009) *Motivación laboral*. México. Editorial Nueva Meta.

Salas, R. (2002) *Satisfacción laboral organizacional*. Lima. Editorial Empresarial.

Salgado, R. (2006) *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Universidad de Santiago de Compostela, España.

Silva, L. (2009) *Medición del Clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de Medicina UNAP*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/7772176/\\_medici%c3%93n\\_del\\_clima\\_laboral\\_y\\_satisfacci%c3%93n\\_del\\_personal\\_de\\_trabajadores\\_docentes\\_y\\_no\\_docentes\\_de\\_la\\_facultad\\_de\\_medicina\\_unap-2009\\_](http://www.academia.edu/7772176/_medici%c3%93n_del_clima_laboral_y_satisfacci%c3%93n_del_personal_de_trabajadores_docentes_y_no_docentes_de_la_facultad_de_medicina_unap-2009_)

Snow, M. (2012). *El clima organizacional*. México. Mc. Graw Hill Education.

Suárez, L. (2011) *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Pearson.

Talavera, J. (2011) *Diseño organizacional*. México. Editorial RBA.

Tejada (2008) *Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano – República Dominicana*. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.r%CDa.pdf>

Vásquez, C. (2007) *Nivel de satisfacción laboral*. La Habana. Editorial Puerto Viejo.

Yuni, J. (2006) *Técnicas para investigar*. Buenos Aires. Editorial Investiga.

## Anexos

### Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE SANTA LEONOR – UGEL N° 14 LIMA 2011.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Problema General</b> ¿Existe relación entre el Clima Organizacional y el Nivel de Satisfacción Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14- Lima - 2011?	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre el Clima Organizacional y el Nivel de Satisfacción Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14- Lima- 2011.	<b>Hipótesis General</b> El Clima Organizacional se relaciona significativamente con el Nivel de Satisfacción laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14 – Lima 2011.	<b>INDEPENDIENTE</b> <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  <b>Definición Conceptual:</b> <b>El Clima Organizacional</b> Se define como el conjunto de variables como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y sus características de sus miembros que ofrecen una visión global de la organización (Rodríguez, 1995)	Comunicación	Comunicación director-profesores. .Dirección de la comunicación. .Comunicación coordinación-profesores. .Comunicación entre coordinadores y profesores	CUESTIONARIO
				Confianza	Confianza en la institución. .Confianza con el director. .Confianza con el coordinador. .Confianza entre los profesores	
				Motivación	Motivación del profesor. .Motivación en la institución. .Motivación del director a los docentes.	



<b>Problema Específicos</b> ¿Existe relación entre la Comunicación y el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14- Lima -2011?  ¿Existe relación entre clima de confianza y el Clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundario del distrito de Santa Leonor Oyón Ugel N°4-Lima- 2011?	<b>Objetivo Específico</b> Identificar la relación entre la Comunicación y el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14- Lima- 2011.  Identificar la relación entre el nivel de confianza y el Clima laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundario del distrito de Santa	<b>Hipótesis específicas</b> La Comunicación se relaciona con el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14 – Lima 2011.  El nivel de confianza se relaciona con el nivel de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel de secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14 – Lima 2011.	<b>DEPENDIENTE</b>  <b>NIVEL DE SATISFACCION LABORAL</b>  <b>Definición Conceptual:</b> <b>Satisfacción Laboral</b> se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud esta basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. ( Flores García Rada, J, 1992:62)	Participación	Participación del profesor en la institución .Participación de los coordinadores en la institución	CUESTIONARIO
				Liderazgo	Liderazgo del director. Percepción del liderazgo por parte de los profesores.	
				Cumplimiento de necesidades	Apoyo de directivos. Apoyo de colegas. Recursos materiales. Supervisión asesorada	
				Clima Laboral	.Dirección del plantel .Ambiente de trabajo .Trabajo entre colegas .Apoyo de padres de familia	

¿Existe relación entre la Motivación y el Nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N°14-Lima -2011?	<p>Leonor Ugel N°14-Lima 2011.</p> <p>Identificar la relación entre la Motivación y el Nivel de satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor UgelN°14-Lima 2011.</p>	<p>La motivación se relaciona con el nivel de satisfacción de los docentes de las instituciones educativas estatales del nivel secundaria del distrito de Santa Leonor Ugel N° 14 –lima-2011.</p>		<p>Capacitación y perfeccionamiento</p> <p>.</p>	<p>Reuniones de trabajo</p> <p>.Asesoramiento</p> <p>.Cursos de capacitación</p> <p>.Eventos de perfeccionamiento</p>	
---	--	---	--	--	---	--

## Anexo 2. Cuestionario de Clima Organizacional

Estimado(a) Profesor(a): El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre el Clima Organizacional en la Institución Educativa a fin de elaborar alternativas de solución.

### Instrucciones:

1. Lee y medita los enunciados de cada pregunta.
2. Sea Honesto y Sincero.
3. Marca con un aspa "X" en el recuadro a cada pregunta según la frecuencia que consideres.

CATEGORIA	CODIGO	VALOR
SIEMPRE	A	5
LA MAYORIA DE VECES	B	4
ALGUNAS VECES	C	3
CASI NUNCA	D	2
NUNCA	E	1

CLIMA ORGANIZACIONAL (V.I.)	Escala de Valores				
COMUNICACIÓN	A	B	C	D	E
1. Existe relación permanente entre el Coordinador Académico y los Docentes.					
2. Los Docentes establecen relaciones cordiales en la Institución Educativa.					
3. Tiene libertad para dialogar con el Director de la Institución Educativa.					
4. Considera cordial la Comunicación del Director con los Docentes.					
5. Es abierta y sincera la comunicación entre el director y los Usuarios de la Institución Educativa.					
6. El Director se preocupa de los problemas que afectan a los Docentes.					
7. Es relevante la información Académica, pedagógica o festiva que brinda la Institución Educativa.					
8. Observa un trabajo coordinado con todos los miembros de la Comunidad Educativa.					
CONFIANZA					
9. El Director brinda confianza y seguridad.					
10. Se muestra amistoso(a) y colaborador(a) con el Director de la Institución Educativa.					
11. En su Labor Pedagógica el Coordinador Académico le demuestra confianza.					
12. Se muestra amistoso y colaborador con sus colegas de la Institución Educativa.					

13. Tiene Confianza para hablar con su Coordinador acerca de temas relacionados con su área.					
14. Se siente motivado para ser innovador en el desarrollo de estrategias didácticas.					
<b>MOTIVACION</b>					
15. Se otorga estímulos a los Docentes por mejorar su rendimiento escolar.					
16. Se prepara con entusiasmo para el próximo día de trabajo.					
17. Considera que en su Labor Docente brinda todo su esfuerzo y conocimiento.					
18. Las instalaciones y equipos de apoyo son adecuados para la labor Docente.					
<b>PARTICIPACION</b>					
19. Participa en la toma de decisiones que afectan su trabajo.					
20. Se desarrolla un trabajo planificado en equipo en las diferentes áreas de la Institución Educativa.					
21. Deben ser responsables los docentes de la excelencia Educativa de la institución.					
22. Influyen los profesores; en la marcha Institucional.					
23. Siente que su trabajo es satisfactorio para la Institución Educativa.					
24. El coordinador de área actúa en forma amistosa y colaborativa.					
25. El coordinador de área solicita sus aportes en asuntos relacionados a temas extracurriculares.					
26. Influye el Director en las decisiones que toman los Docentes.					
<b>LIDERAZGO</b>					
28. El director busca la excelencia en la Institución Educativa.					
29. Se puede valorar como positiva la Gestión del Director de la Institución Educativa.					
30. Considera al Director como un buen Docente.					
31. El Director es amistoso y colaborador en la Institución Educativa.					
32. Siente que el Director está interesado en su éxito como docente.					
33. El Director es capaz de aconsejar y ayudar a los Docentes en sus problemas.					
34. El Director solicita su apoyo en el desarrollo de actividades que mejoren las áreas curriculares.					

## Anexo 2.1. Cuestionario de Satisfacción laboral

Estimado(a) Profesor(a): El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre el Clima Organizacional y el nivel de Satisfacción Laboral de la Institución Educativa a fin de elaborar alternativas de solución.

### Instrucciones:

1. Lee y medita los enunciados de cada pregunta.
2. Sea Honesto y Sincero.
3. Marca con un aspa"X" en el recuadro a cada pregunta según la frecuencia que consideres.

CATEGORIA	CODIGO	VALOR
SIEMPRE	A	5
LA MAYORIA DE VECES	B	4
ALGUNAS VECES	C	3
CASI NUNCA	D	2
NUNCA	E	1

SATISFACCION LABORAL (V.D)	Escala de Valores				
CUMPLIMIENTO DE NECESIDADES	A	B	C	D	E
1. Recibe el apoyo de los directivos (director, coordinador, CONEI) de la Institución Educativa.					
2. El apoyo que recibe de los directivos mejora su desempeño.					
3. Recibe apoyo de sus colegas de la Institución Educativa en su labor docente.					
4. El apoyo que recibe es adecuado para desarrollar su labor Docente.					
5. La Institución Educativa y el aula donde labora cuenta con materiales suficientes.					
6. Los recursos y materiales educativos le permiten realizar una óptima labor como docente.					
7. Se realizan supervisiones y asesoramiento por parte de los directivos de la Institución Educativa.					
8. Las supervisiones contribuyen en la mejora de su labor pedagógica.					
<b>CLIMA LABORAL</b>					
9. Hay buenas relaciones laborales entre los directivos y el personal Docente en la Institución Educativa.					
10. Las relaciones laborales son óptimas para mejorar el Servicio Educativo.					
11. Considera que es adecuado el ambiente de trabajo en la Institución Educativa.					
12. El ambiente laboral influye en su Desempeño Docente.					

13. Es afectivo con sus colegas en la institución educativa.					
14. Considera que el trato afectivo influye en mejorar el Desempeño Docente.					
15. Los Docentes cuentan con el apoyo de los Padre de familia.					
16. El apoyo de los padres de familia le permite desarrollar un mejor Desempeño Docente.					
<b>CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO</b>					
17. Se desarrollan reuniones de trabajo en la Institución Educativa.					
18. Los resultados de las reuniones contribuyen a mejorar la calidad del servicio educativo.					
19. Recibe el asesoramiento continuo por parte de los directivos y coordinadores.					
20. El asesoramiento determina mejorar su labor Docente en la Institución Educativa.					
21. Se ejecutan cursos de capacitación en la Institución Educativa.					
22. Esta de acuerdo con la calidad de la capacitación realizada.					
23. Se desarrollan cursos de Perfeccionamiento y de Especialización en la Institución Educativa.					
24. Esta de acuerdo con los eventos de Perfeccionamiento y de Especialización realizada.					

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres: Mg. Delia Violeta Villafuerte Castro  
1.2. Cargo e Institución donde Labora: Docente Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho  
1.3. Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación: Cuestionario  
1.4. Para Docentes:

Autor (res) del instrumento:

Lic. Jessica HUAMAN DELGADO

Lic. Ivette Katherine HUAMAN DELGADO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. Organización	Existe una organización lógica.					✓
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidad cognitiva.					✓
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos de la tecnología educativa.					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. Metodología	Las estrategias responden al propósito del diagnostico.					✓

### II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Considero que se puede aplicar el instrumento en la investigación.

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

Huacho, 26 de setiembre del 2011

  
Mg. Delia Violeta Castro Villafuerte  
DNI: 15744241  
Mg. DELIA VIOLETA CASTRO VILLAFUERTE  
DOCENTE



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres: M(o) Jorge Alberto Palomino Way  
 1.2. Cargo e Institución donde Labora: Docente – I. E. Domingo Mandamiento Sipán  
 1.3. Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación: Cuestionario  
 1.4. Para Docentes:

Autor (res) del instrumento:

Lic. Jessica HUAMAN DELGADO

Lic. Ivette Katherine HUAMAN DELGADO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					X
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. Organización	Existe una organización lógica.					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidad cognitiva.					X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos de la tecnología educativa.					X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. Metodología	Las estrategias responden al propósito del diagnostico.					X

### II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

SE PUEDE APLICAR COMO INSTRUMENTO

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

Huacho, 26 de setiembre del 2011

M(o) Jorge Alberto Palomino Way

DNI 15599204

M(o) JORGE A. PALOMINO WAY

DOCENTE



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres: Mg. María Agripina Vásquez Miranda  
1.2. Cargo e Institución donde Labora: Docente – I. E. Domingo Mandamiento Sipán  
1.3. Nombre del Instrumento Motivo de Evaluación: Cuestionario  
1.4. Para Docentes:

Autor (res) del instrumento:

Lic. Jessica HUAMAN DELGADO

Lic. Ivette Katherine HUAMAN DELGADO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.					✓
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. Organización	Existe una organización lógica.					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidad cognitiva.					✓
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos y científicos de la tecnología educativa.					✓
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. Metodología	Las estrategias responden al propósito del diagnostico.					✓


### II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

*Es aplicable a la investigación*

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92%

Huacho, 26 de setiembre del 2011

  
Mg. María Agripina Vásquez Miranda

DNI 15759023

Mg. MARÍA A. VÁSQUEZ MIRANDA  
DOCENTE – DMS

Anexo 4. BASE DE DATOS: CLIMA ORGANIZACIONAL																																		
	Comunicación									Confianza					Motivación					Participación							Liderazgo							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	1	1	2	1	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4
2	3	1	3	1	2	2	4	4	3	4	2	3	1	2	2	2	4	1	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	3	3	3	3
3	3	2	1	2	4	4	3	3	2	3	1	1	1	1	3	4	2	1	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
4	2	3	1	4	3	3	4	2	2	2	1	2	2	3	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	2	5
5	5	5	1	5	5	5	2	4	1	2	2	1	1	3	2	3	2	2	3	3	2	1	1	4	3	3	4	3	4	4	2	3	2	5
6	3	3	2	4	4	4	4	3	1	2	1	1	1	3	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	5
7	1	1	3	3	2	3	4	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	1	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	5
8	5	5	1	1	5	5	4	5	5	4	2	5	4	1	1	4	1	1	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	1	3	1	3	2	4
9	4	3	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	2	1	3	1	3	2	3
10	3	3	4	1	1	1	4	4	4	3	1	4	1	4	1	1	2	1	4	4	4	4	3	3	3	1	3	2	2	3	1	2	2	3
11	3	2	3	3	1	1	2	3	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1
12	3	1	4	1	1	1	1	1	2	4	1	2	4	2	3	1	1	2	3	4	4	4	1	4	3	3	3	4	1	3	2	2	2	1
13	1	4	4	1	1	1	5	4	5	4	2	5	1	2	2	4	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	3	2	2	1
14	1	1	3	2	2	2	4	5	5	5	3	5	4	4	2	3	4	4	3	3	5	4	1	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	1
15	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	4	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1
16	3	3	3	3	1	1	4	3	4	4	5	4	4	4	2	1	1	1	1	3	3	1	3	4	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2
17	2	3	3	3	1	1	3	3	4	3	4	4	1	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	1	2	3	2	2	1
18	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2
19	3	4	4	3	1	1	3	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1
20	1	4	1	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	2	1	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2
21	3	3	1	1	3	1	4	1	3	2	1	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	1
22	3	2	4	4	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	1	3	2	1	2	2	3	2	2
23	3	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1
24	3	4	1	1	3	3	1	1	3	4	1	3	3	3	3	3	1	3	1	1	2	1	2	4	4	3	4	4	5	4	2	3	2	2
25	1	2	3	3	2	2	4	1	2	4	1	4	1	2	2	4	2	1	3	4	1	4	4	4	3	3	4	3	4	4	1	2	3	2
26	3	4	1	4	3	3	5	1	3	1	1	2	3	3	2	1	1	2	3	1	4	1	3	4	3	3	3	3	4	3	2	1	3	1
27	1	1	1	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	5	1	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1

28	1	3	1	1	3	3	1	3	2	2	1	1	4	4	4	1	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	1	3	5	4	2
29	5	5	5	5	5	5	1	2	5	1	2	1	1	4	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	4	1	3	2	1	3	4	4	2
30	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	3	3	1	3	2	2	3	5	4	2
31	3	1	2	1	3	3	3	4	3	3	1	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2
32	3	2	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	4	3	1	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3
33	1	4	1	4	4	4	4	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
34	3	4	2	2	5	5	4	4	5	4	2	5	4	4	2	1	1	1	3	2	2	1	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3
35	5	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	4	3	4	3	3	3	1	1	2	2	2	4	3	3	3	3	1	3	3	2	3
36	1	3	1	1	3	3	3	1	4	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	1	3	1	3	4	1	3	2	1	3	3	2	3
37	1	3	1	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	3	3	1	4	4	5	1	3	3	1	3	2	2	3	2	2	2
38	2	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
39	1	4	4	1	4	4	1	1	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	1	3	3	3	2
40	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	2	1	4	3	3	3	3	3	2	5	4	5	5	5	3	5	3	3	2
41	2	4	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1
42	4	1	3	3	3	3	1	2	4	2	1	2	4	4	4	1	4	4	1	3	2	1	3	4	4	3	4	4	5	4	2	4	1
43	2	1	1	1	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	1	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	1
44	3	3	1	1	1	1	1	3	4	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	2
45	1	1	2	3	1	1	4	1	1	1	2	1	2	1	2	4	2	2	3	3	4	1	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3
46	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	3	4	3	4	2	4	3	3	1	2	2	3	2	4	3	3	3	3	1	3	2	4	2
47	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	2	3	3	3	4	1	2	1	2	1	3	3	3	4	1	3	2	1	3	2	4	1
48	1	3	1	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	4	2	3	3	1	3	2	2	3	2	4	2
49	3	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
50	3	1	2	1	1	1	3	2	3	2	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	2	4	3	3	3	4	1	3	3	3	2
51	3	4	4	1	1	1	3	3	4	1	3	4	1	2	3	1	2	2	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	1	4	2	3	1
52	4	4	2	1	3	3	4	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2

Base de datos de Satisfacción laboral																								
	Cumplimiento de necesidades										Clima laboral					Capacitación y perfeccionamiento								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	1	1	1	4	2	1	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	1	3
2	3	3	3	3	3	2	1	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	5	4	4	4	4	3	1	4	4	4	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	1	4
4	5	5	5	5	4	3	2	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
6	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	3	2	4	3	4	4	3	3	5	5	3	2	2
7	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
8	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5
9	4	3	3	3	4	4	1	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4
10	5	5	4	4	3	5	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4
11	3	2	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
12	3	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4
13	3	4	4	5	5	1	3	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5
14	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
15	4	3	3	3	3	4	4	3	1	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3
16	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4
17	5	5	5	5	4	1	5	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
18	4	4	4	3	4	2	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3
19	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3
20	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3
21	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	2	3	4	1	1	4	4	4	3	3

22	3	2	4	4	3	5	4	3	3	4	4	1	3	4	3	3	3	1	1	3	4	4	4	3
23	3	2	3	2	1	3	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	5	2
24	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
25	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
26	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	1	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	5	3
27	3	3	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
28	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3
29	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
30	5	3	3	3	3	4	5	4	4	4	2	3	1	3	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4
31	3	3	4	4	3	2	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
32	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2
33	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	1
34	3	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5
35	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	3
36	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4
37	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	3	4	3	3	1	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
39	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
40	3	4	3	3	2	5	5	3	4	3	5	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	3	3	3
41	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	3	3
42	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4
43	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
44	3	3	3	4	4	4	1	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4
45	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	2	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	1
46	5	5	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	1	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4
47	4	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2

48	3	3	4	4	3	4	1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	1	3	2
49	3	2	3	3	3	5	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
50	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3
51	3	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
52	4	4	3	4	3	5	3	4	2	5	5	3	3	5	3	5	4	4	5	5	3	3	3	3